

**ÖRNEK EDİNMENİN İŞLETMELER TARAFINDAN
BİLİNİRLİĞİ VE UYGULANIRLIĞININ
SAPTANMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA-
NİĞDE ÖRNEĞİ***

**APPLICABILITY AND AWARENESS OF
BENCHMARKING IN BUSINESSES-
NIGDE APPLICATION**

Bülent DOKUZER
Doç.Dr.Mehmet Emin İNAL*****

ÖZET

1980'li yıllarda ABD'de uygulanmaya başlanan, günümüzde Avrupa ve Japonya'da da geniş bir uygulama alanı bulan örnek edinme, en genel anlamı ile örgütlerin birbirlerinden bilgi toplamalarını (öğrenmelerini) ifade etmektedir. Örnek edinme, daha iyiyi/en iyiyi bulmayı ve sektörün şartlarına, işletme kültürüne ve örgütün özelliklerine göre bu bulguları uyarlayarak iyileştirmeyi amaçlayan bir süreçtir.

Bu çalışma, modern bir yönetim tekniği olan örnek edinmenin işletmeler tarafından bilinirliği ve uygulanırlığının saptanması üzerine bir araştırmadır. Çalışmanın teorik bölümünde örnek edinmenin kavramsal yönü ve önemiyle avantaj ve dezavantajları incelenmiş, uygulama kısmında ise Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin biliniyor bilinmediği, uygulanıp uygulanmadığı araştırılmıştır.

ABSTRACT

The concept of benchmarking which started to be applied in the USA in 1980s and have also found a large range of application in Europe and Japan today means that organizations gather from each other. Benchmarking is a process which aims to detect better and even the best findings and to improve these findings by applying in accordance with the culture of management and the characteristics of organization.

This research is about applicability and awareness of benchmarking which is a modern management technique in businesses. In the theoretical part of this study; conceptual frame and importance of benchmarking and also its advantages and disadvantages have been analysed. In the

* Bu makalenin üretilmesinde "Modern Bir Yönetim Tekniği Olarak Benchmarking'in İşletmeler Tarafından Bilinirliği ve Uygulanabilirliğinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma- Niğde Örneği" adlı yüksek lisans tezinden (Bülent DOKUZER, Yayınlanmamış YL Tezi, Niğde, 2006) yararlanılmıştır.

** Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi

*** Niğde Üniversitesi İİBF Üretim Yönetimi ve Pazarlama ABD Öğretim Üyesi

application part; it has been researched whether functioning businesses in Nigde have known and applied benchmarking management technique or not and why isn't it applied if benchmarking is known as well.

Modern yönetim teknikleri, Örnek edinme
Modern management techniques, benchmarking

GİRİŞ

Örgütler de tıpkı bireyler gibi sosyal bir ortamda yaşarlar. İletişim, işletmeler için de gereklidir. Geleceğe yönelik arzuları/ hedefleri vardır. Yaşamak için önlerine çıkan engellerle başa çıkmak zorundadırlar. Onlar da bireyler gibi, doğar, büyür ve ölürlür. Bu ölüm, hemen hepsi için er ya da geç gerçekleşmektedir.

İşletmeler için amaç, yaşamlarını sonsuza kadar sürdürmektir. Her geçen gün sertleşen rekabet ortamında, bir önceki yıl faaliyetlerine devam eden işletmelerin önemli bir bölümü piyasadan silinmektedir. İşletmelerin acımasız rekabet ortamında hayatta kalabilmek için ne yapmaları gerektiği sorusuna uygun bir cevap vermek pek de kolay olmamaktadır. Bugüne kadar yüzlerce araştırma yapılmış ve hala da yapılmaktadır. Ancak, uygun cevabın bir çırpıda belirlenebilmesi kolay olmamaktadır. Yöntemlerin bir kısmı başarılı sonuçlar vermiş, bir kısmı ise kısa zamanda yok olmuştur. Hepsisi de ilk olarak çıktıklarında kurtarıcı olarak birçok organizasyon tarafından denenmiştir. Her geçen gün yeni yeni yöntemler, literatürde yerini almaktadır.

Bir örgütte başarılı olan bir yöntemin, aspirin gibi bir çözüm olarak her örgüt için uygun olabileceği düşünülebilir. İşletmeler, başarılı veya başarısız olmuş işletmelerin durumlarını araştırıp bunlardan kendilerine ders çıkarabilirlerse, akıllıca davranmış ve diğerlerinin deneyimlerinden yararlanmış olurlar. Bu sürece yönetim literatüründe "örnek edinme (benchmarking)" denilmektedir. Kalite yönetimi içinde çok önemli bir yere sahip olan "örnek edinme süreci", sistematik ve bilinçli bir şekilde yapıldığı takdirde örgütlere büyük yararlar sağlayabilmektedir¹.

Örnek edinme; kuruluşlara önemli süreçlerini tanımlama ve ölçme alışkanlığı kazandırma, en iyinin^{2, 3} arayışında olma, problemleri çözmeye yönelme, öğrenme kültürü geliştirme, ürün ve hizmetin kalitesini iyileştirme,

¹ Uğur ZEL, "Rekabet Ortamında Yaşamak İçin Daha İyi Olmak", ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/rekabet_ortaminda_daha_ iyi_ olmak.htm, erişim: 31.01.2006, s. 1.

² En iyi uygulamalar gibi bir ifade kullanımının tehlikeli olduğu, "en iyi" kavramının, geçerliliği konusunda tartışmalar oluşturabileceği ortadadır. Herhangi bir uygulamayı "en iyi" olarak nitelendirmek, anında itirazların yükselmesine neden olabilecektir. Günümüz dünyasında "en iyi" yalnızca değişken bir hedef değil, aynı zamanda duruma da özgüdür. Örnek edinmeye karşı çıkanlar, "en iyinin" ne olduğunu kimsenin bilemeyeceğini ve bir yer için en iyi olan bir uygulamanın, bir başka yerde iyi bile sayılamayabileceğini ileri sürmektedirler. Bu nedenle, literatürde "en iyi" ifadesinin yerine "daha iyi", "örnek alınabilecek", "başarıyla uygulanmış" gibi ifadelerle de rastlanmaktadır. Bununla birlikte, çok kullanılan bir kavram olması nedeniyle, bu çalışmada "en iyi" ifadesi kullanılmıştır. En iyinin tanımı, "başka bir durumda önemli sonuçlar doğurmuş olan ve bizim durumumuza uyarlanabilecek uygulamalardır".

³ C. O'DELL, C. J. GRAYSON, N. ESSAIDES, **Ne Bildiğimizi Bir Bilsedik**, Dışbank Yay., İstanbul, 2003, s. 31.

siparişleri zamanında teslim etme, müşteri memnuniyeti sağlama, performanslarını iyileştirme, pazar paylarını ve karlılıklarını artırma⁴ gibi yarar ve fırsatlar sunmaktadır.

Örnek edinme çalışmaları, örnek edinme çalışması yapan kuruluşta çeşitli yararların yanı sıra, örnek edinme ortağı olan kuruluşta da, örgütüne farklı açılardan bakma, iyileştirmeye açık konuları fark etme, diğer kuruluşların göstergelerini ve uygulamalarını anlama, örnek edinme sürecini öğrenme ve kendi çalışmalarında kullanma gibi yararlar sağlamaktadır.

Örnek edinme için önce kuruluşun kendini iyi tanıması, değişiklik arayışı içinde ve yeni fikirlere açık olması, uygulamaların iyileştirilmesi üzerine odaklanması, sonuç rakamları üzerinde değil, süreç üzerinde yoğunlaşması, karşılıklı bilgi paylaşımına hazır olması, örnek edinme faaliyetleri için bütçe ayırması, genel kabul görmüş örnek edinme ilkelerine uyması, yöneticilerin başka işletmelerin kendilerinden daha iyi olduklarını kabul etmesi ve örnek edinme sürecine gönülden katılmaları gerekmektedir⁵.

Bu çalışma, örnek edinme yönetim tekniğinin işletmeler tarafından bilinirliği ve uygulanabilirliğinin belirlenmesi üzerine bir araştırmadır. Çalışmanın teorik bölümünde örnek edinmenin kavramsal yönü ve önemiyle avantajları, dezavantajları ve çeşitleri incelenmiş, uygulama kısmında ise **Niğde ilinde** faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin bilinip bilinmediği, uygulanıp uygulanmadığı araştırılmıştır.

1. ÖRNEK EDİNMENİN TANIMI VE ÖNEMİ

İşletme sahip ve/veya yöneticilerinin işletmelerini rakip işletmelerle karşılaştırması, rakip işletmelerin ürettiği mal ve hizmetleri, bu mal ve hizmetlerin fiyatlarını ve diğer işletme uygulamalarını örnek olarak işletmelerine bunlara göre yön vermeleri, uzun yıllardan beri süregelen bir durumdur. Rakip işletmelerin kullandıkları teknoloji, yapmış oldukları tasarımlar, işletme planları, strateji, politika ve taktiklerin bazen sanayi casusluğu yapılarak gizlice, bazen de rakip işletmelerce üretilen ürünlerin satın alınıp parçalarına ayrılarak ayrıntılı olarak incelenmesi uzun zamanlardan beri yapılagelmiş faaliyetlerdir. Özellikle Japon otomobil üreticileri, rakip otomobil üreticilerinin ürünlerini, otomobil fuarlarına gazeteci gibi soktukları mühendisleri aracılığıyla en ince ayrıntısına kadar incelemekte, fotoğraflamakta ve kaydetmektedirler. Böylece rakiplerinin tasarımları, imalat yöntemleri, maliyetleri ve kullandıkları parçalardan haberdar olmakta ve kendi ürünlerini bunları dikkate alarak üretmektedirler.

Kavram olarak örnek edinme, usta-çırak arasındaki iş ilişkisine dayanmaktadır. Çırak, yaptığı işi, ustasının yaptığı işle kıyaslamakta; ustasının neyi nasıl yaptığını incelemekte ve kendi yaptığı işe uyarlamakta ve böylece çırak, ustasının düzeyine gelmeye çalışmaktadır. Bu düzeye

⁴ "Benchmarking to Improve Profitability", *National Underwriter / Property & Casualty Risk & Benefits Management*, V:109, I:21, 5/30/2005, p. 5.

⁵ Aykut BEDÜK, *Benchmarking*, Nobel Yayın Dağıtım A.Ş., Ankara, 2002, s. 1.

ulaştıktan sonra, kendi yöntemlerini geliştirerek başkalarının kendisi ile kıyaslama yapacağı bir usta haline gelmektedir. Böylece örnek edinme süreci işlemiş olmaktadır. Bu anlamda **örnek edinme**, işletmelerin kendi geçmişlerine bakmaları ve sonuç çıkarmaları yerine, etraflarına, hatta başka sektörlerde faaliyette bulunan işletmelere bakmaları ve buralardaki ustalardan öğrenmeleri anlamındadır. Bu öğrenme, maliyetlerin nasıl düşürüldüğü, verimliliğin nasıl artırıldığı, kalitenin nasıl yükseltildiği, müşteri hizmetlerinin nasıl iyileştirildiği, yaratıcılığın nasıl artırıldığı ve başarılı personel uygulamaları gibi konuları kapsamaktadır⁶.

Örnek edinme kavramı aslında bir işletmenin, kendi faaliyetlerinin çeşitli yönlerini veya ulaştığı sonuçları, belirli ölçütler içinde başka işletmelerle, endüstri dalı ortalamalarıyla, hiç biri olmazsa işletmenin önceki yıllar değerleriyle karşılaştırmasıdır ki bu yeni bir durum değildir. Bu alanda en çok bilinen uygulamalar, karşılaştırmalı bilanço analizleri ve finansal analizlerdir. İşletmenin çeşitli finansal ve performans göstergelerinin geçmiş dönem değerleriyle, endüstri ortalamalarıyla, bütçelenen hedeflerle ve rakiplerin değerleriyle karşılaştırarak sonuç çıkarılması ve gerekli önlemlerin alınması, basiretli yönetim anlayışının temeli olarak kabul edilmektedir⁷.

Benchmarking, “benchmark” kavramından türetilmiştir. Benchmark kavramı, Topografya biliminde, bir arazi parçasının doğal engebe ve özelliklerini kağıt üzerinde çizimlerle gösterme bilimi⁸ anlamına kullanılan teknik bir kavramdır ve İngilizce-Türkçe sözlüklerde “sabit nokta, referans, bir ölçüyü sonradan hatırlayabilmek için kullanılan işaret, arazi üzerinde çalışma yapanların bir kaya, duvar veya bina üzerine taktıkları nirengi işareti, ölçümlerde referans alınabilecek nokta” biçiminde tanımlanmaktadır^{9,10}.

Benchmarking, yönetsel bir araç olarak Türkiye’de yeni öğrenilen ve uygulanmaya başlanan bir tekniktir. Bu nedenle henüz literatürde benimsenmiş ve ortak kabul görmüş bir karşılığı bulunmamaktadır. Türkçeye örnek edinme, karşılaştırma ve kıyaslama biçiminde çevrilmektedir. Bu sözcükler, benchmarking kavramının anlamını tam olarak karşılamasından öte, kavrama yanlış anlamlar yüklenmesine de neden olabilmektedir. **Çünkü benchmarking klasik anlamda kıyaslamadan daha öte bir kavramdır.** Benchmarkingde herhangi bir alanda başarılı uygulamalarıyla adından söz ettiren bir işletmenin uygulamalarıyla, başka bir işletmenin gerçekleştirdiği uygulamalar kıyaslanmakta ancak iş burada bitmemekte, bu başarılı uygulamalar, benchmarking yapan işletmeye de uyarlanmaktadır. Benchmarking, başarısı kanıtlanmış bir uygulamanın aynen taklit edilmesi/örnek alınması değil, uyarlanmasıdır. Türkçe karşılıkları olarak yukarıda verilen kavramlar, benchmarking’i tam olarak ifadeden uzak olsa da, burada **benchmarking kavramına karşılık “örnek edinme” kullanılacaktır.**

⁶ Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, Beta AŞ, Genişletilmiş 9. Bası, İstanbul, 2003, s. 411.

⁷ KOÇEL, 410.

⁸ **Türkçe Sözlük**, TDK Yay., 1992, s. 1485.

⁹ **REDHOUSE İngilizce- Türkçe Sözlük**, Redhouse Yayınevi, İstanbul, 1995, s. 84.

¹⁰ Pınar ÖZER, Ayşe N. Yereli, “Türkiye’de Muhasebe Eğitiminde Benchmarking”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C:7, S. 1, Y:2001, s. 210.

Bilimsel anlamda **örnek edinme**, işletmenin süreçlerini iyileştirmek için sektöründe en iyi olarak belirlenmiş işletmelerin durumlarını değerlendirerek, o işletmedeki başarılı yönleri kendi işletmemize uyarlama şeklinde kullanılan sürekli ve sistematik bir süreçtir. İşletmeler örnek aldıkları diğer işletmeler karşısında, zayıf ve eksik yönlerini belirlemekte ve belirledikleri bu eksiklik ve zayıflıklarını iyileştirebilmeleri için gerekli önlemleri alabilmektedirler. Örnek edinme yönteminin, global ölçekte üstün performansa ulaşmanın kanıtlanmış en iyi yolu olduğu ifade edilmektedir¹¹.

Örnek edinme ile aynı şeyleri farklı sözcüklerle ifade eden pek çok tanımlama bulunmaktadır. Ancak tanımlarda örnek edinme ile ilgili olarak verilen ortak noktalar şunlardır¹²: Sürekli iyileştirme süreci, başkalarından öğrenme, öğrenilenleri kendi kuruluşuna uyarlama, müşteri istek ve beklentilerini karşılama ve gelecekteki beklentilerini de karşılayabilmek için önlem alma, pazarda liderlik ve kalıcı rekabet avantajı sağlama.

Örnek edinme, işletmenin kabuğunu kırma çabasıdır. Çünkü örnek edinme, işletme yöneticilerini sürekli olarak kendi örgütleri dışına bakmaya zorlamakta ve dikkatlerini kendi örgütleri dışında yaşanan gelişmelere çekmektedir. Sürekli kendi içindeki olaylarla ilgilenen, dış çevredeki değişimleri takip etmeyen, kendisini sektörün en iyisi olarak kabul edip başka örgütlerden öğreneceği bir şey olmadığını düşünen işletmeler, kendi gelişme süreçlerini yine kendileri baltalayacaklardır. İşletmeler, çevrelerinde yaşanan hızlı değişimlere kayıtsız kalırlarsa, günümüz rekabet şartlarında değişime ayak uydurabilenlerin gerisinde kalacaklar ve bir süre sonra pazardan tamamen silinip kaybolacaklardır. Bu tekniği uygulama, işletmelere önemli yararlar sağlar. Her şeyden önce işletmeler, bu teknik sayesinde daha önceden bulunmuş çözümleri aramaktan kurtulmaktadır. İşletmelerin yaşadığı bir kısım sorunlar, tüm işletmeleri ilgilendiren ortak sorunlar niteliğindedir. Bir işletme kendi yaşadığı sorunla daha önce karşılaşmış ve bu soruna çözüm bulmuş başka bir işletmenin uygulamalarını kendi işletmesine uyarlayarak, zamandan ve finansal kaynaklarından tasarruf etmiş olacaktır.

1991’de ABD’de yapılan bir araştırma, örnek edinmenin işletmeler için önemini ortaya koymuştur. Bu araştırma, örnek edinme kullanımının artmakta olduğunu ve bu artış eğiliminin devam etmesinin beklendiğini belirlemiştir. Aynı yıl dünyanın en iyi 500 işletmesini belirleyen Fortune Dergisi’nin yayınladığı “Fortune 500” içinde yer alan şirketlerin % 75’inin örnek edinme tekniğini kullandığı belirlenmiştir. Yapı Finansal Yönetim Derneği verilerine göre, tüm inşaat şirketlerinin % 20’den fazlası, iş süreçlerinde örnek edinme yönteminden rutin olarak yararlanmaktadır^{13, 14}.

¹¹ Richard T. ROTH, “Best Practice Benchmarking: A Proven Road to World- Class Performance”, **Financial Executive**, V: 21, I: 6, Jul-Aug 2005, p. 57.

¹² Mehmet ÖZKAN, “Kıyaslamaya Giriş”, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=84, erişim tarihi: 04.02.2006, s. 1.

¹³ Meltem F. YÜCESOY, “Benchmarking–Kıyaslama”, www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale0kariyerplanlama5, erişim tarihi: 22.01.2006.

¹⁴ Martin L. WAITZ, “Benchmarking Basics”, **Construction Bulletin**, V:290, I: 6, p. 4, 5/6/2006.

Malcolm Baldrige Avrupa Kalite Ödülü ve İngiliz Kalite Ödülü gibi dünya çapında büyük etkiye sahip kalite ödülleri için istenen kriterler, kurumun örnek edinme tekniğini kullanıp kullanmadığı ya da kullanıyorsa ne derece etkin kullandığını belirlemeye yönelik maddelerle yeniden düzenlenmiştir. Örnek edinmenin öneminin artması, “Malcolm Baldrige Avrupa Kalite Ödülü” ile yakından ilişkilidir. Bu ödülün ilk kez verildiği 1988 yılında örnek edinmeye ilgili sadece yedi kriter varken -ki bu kriterlerin bir çoğu da dolaylı referans kriterleriydi- günümüzde örnek edinme toplam kalite kriterlerinin % 55’ini kapsayacak düzeye gelmiştir. Malcolm Baldrige Kalite Ödülü’nde; süreç yönetimi, yetkilendirme, çalışanların katılımı ve stratejik kalite planlaması da dahil olmak üzere hiç bir yönetim kavramının etkisi, örnek edinmenin etkisi kadar bir etkiye sahip değildir^{15, 16}.

Ülkemizde ise TÜSİAD ve KAL-DER tarafından verilen ulusal kalite ödülleri örnek edinme çalışmalarının önem kazanmasında etkili olmaktadır.

2. ÖRNEK EDİNMENİN YARARLARI AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Örnek edinme çalışmasının, örnek edinme yapacak kuruluşa ve örnek edinme konusuna bağlı olarak getireceği birçok yarar bulunmaktadır. Bunlar:

Önemli süreçleri tanıma, tanımlama ve ölçme; rekabet analizi ve pazar araştırması yapma; sektör içinde ve dışında en iyi kuruluşları bulma; en iyi uygulamalara sahip olmayı isteme; öğrenme kültürünü geliştirme ve öğrenen organizasyon olma,

Kısa ve uzun vadeli planlar geliştirme; kendi iş uygulamalarının dışına çıkarak yeni fikirler üretme,

Rakiplerle veya en iyi uygulamalara sahip diğer işletmelerle ürün, çıktı ve süreçleri karşılaştırma olanağı bulma; müşteri tatmini sağlama ve sürekli olarak en iyinin arayışında olmadır^{17, 18, 19}.

Ayrıca örnek edinmenin sadece kıyaslayan kuruluşa değil aynı zamanda ortak kuruluşa da bazı yararları vardır. Bunlar kendi kuruluşlarına farklı açılardan bakma, iyileştirmeye açık konuların farkına varma, diğer

¹⁵ Muhammed TURHAN, **Eğitim Örgütlerinde Kıyaslama (Benchmarking)**, Fırat Üniversitesi SBE, Yayımlanmamış YL Tezi, Elazığ, 2002, s. 23.

¹⁶ Işıl PEKDEMİR, **Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme**, ARC Yay., İstanbul, 2000, s. 4.

¹⁷ PEKDEMİR, 16.

¹⁸ Osman SARAÇ, “Benchmarking ve Stratejik Yönetim”, **Sayıştay Dergisi**, Y:2000, S: 56, Ankara, s. 3.

¹⁹ Rhonda Martin EPPER, “Applying Benchmarking to Higher Education: Some Lessons From Experience”, www.findarticles.com/p/articles/mi_m1254/is631/ai_58178195/pg, 1999, erişim tarihi: 11.01.2006.

kuruluşun uygulamalarını öğrenme ve örnek edinme sürecini öğrenme ve yapacağı örnek edinme çalışmalarında kullanmadır^{20, 21, 22}.

Örnek edinmenin de tüm yönetsel araçlarda olduğu gibi işletmeler açısından bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Yöntemin bazı avantajları şunlardır^{23,24, 25,26}:

Çalışma öncesi iki şirket birbirini tanıdığı ve genel sunuşlar gerekmediği için zaman tasarrufu sağlanacaktır.

Şirketler arasında ticari sırların verilmemesi gibi hassas bilgiler konusunda herhangi bir sorun olmayacaktır. Örnek edinme çalışması sırasında iki şirket, aralarındaki ilişkileri doğrudan geliştirme olanakları bulacaklardır.

Örnek edinme ortağı olmanın bir sonucu olarak, şirketlerin ortak örnek edinme sürecine olan katkısı arttıkça, yeni gelişmeler sağlanabilecektir. Bu yeni gelişmeler ortak olma olgusunu daha da çekici hale getirir ve karşılığında örnek edinme şirketi için de faydalıdır. Çünkü örnek edinme ortağı olan şirketin daha yüksek performansa sahip bir ortağı olacaktır.

Örnek edinme ortağı olmakla, işletme örnek edinmeyi nasıl uygulayacağını öğrenebilecek ve bu da başka gelişmelere yol açabilecektir. Hedeflerde dışa odaklanma, şirket içindeki olası değişime karşı dirençleri kıracaktır.

Kararlar somut verilere ve değerlere dayanacaktır.

En iyi uygulamaların öğrenilmesi, verimlilik artışı ve teknolojik ilerleme dolayısıyla rekabette de büyük avantaj sağlayacaktır.

En iyi uygulamaların şirkete kazandırılmasını sağlayacaktır.

Örnek edinme tekniğinin yukarıda sayılan avantajlarından yararlanmak, işletmelerin örnek edinme tekniğini ne kadar etkin kullandığına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Örnek edinme tekniğinin bu avantajlarından yararlanmak isteyen işletmelerin, kavramın tanımını, önemini, özelliklerini, kullanım amaçlarını, ön koşullarını, unsurlarını, uygulama nedenlerini çok iyi kavramaları ve özellikle örnek edinme ortağının ve örnek edinme türünün seçiminde özenli davranmaları gerekmektedir. Örnek edinme dezavantajları ise şunlardır²⁷:

²⁰ Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, Beta A. Ş., İstanbul, 1998, s. 297.

²¹ PEKDEMİR, 18.

²² Robert POWELL, "The Boom in Benchmarking Studies", **Journal of Financial Planning**, V:20, July 2007 Supplement, p. 5.

²³ Halime İnceler SARUHAN, **Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998, s. 250.

²⁴ "İş Dünyasının Yeni Gözdesi: Benchmarking", **CAPİTAL GUIDE 38**, Ekim, 1997, s. 64.

²⁵ Hüseyin ÖZGEN ve Ferit ÖLÇER, "Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması", **Standart**, S:440, Ağustos 1998, s. 66.

²⁶ İrfan ONAY, "Benchmarking", **Önce Kalite Dergisi**, KALDER Yay., S:5, Ekim 1996, s. 15.

²⁷ Capital Guide 38, 65.

Bir dağıtımçı ile örnek edinme yapıldığında, dağıtımıcının daha iyi işleyen ürünlerin ve süreçlerin sunulmasına çok daha fazla zaman ayırması tehlikesi bulunmaktadır.

Herhangi bir stratejik ortağın, olduğundan daha iyi görünme aldaticılığı olabilmektedir.

Örnek edinme şirketinin stratejik ortaklarının örnek edinme ortağı olarak kullanılması projeye harcanan kaynakların doğru kullanılması konusunda hiç bir garanti sağlamamaktadır.

Eğer iki şirket müşteri-dağıtımçı ilişkisi içine girmişse, fiyat ve teslim koşulları görüşmelerini etkileyebilecek bilgilerin açığa vurulması tehlikesi bulunmaktadır.

Örnek edinme ortağı yatay bir ortak ise, örneğin bir ortak girişim şirketi söz konusuysa bu ortağın bir rakip olması olasıdır. Bu da muhtemel bir rakibe avantaj sağlanmasına sebep olabilecektir.

3. ÖRNEK EDİNME TÜRLERİ

Örnek edinme, çeşitli biçimlerde yapılabilmektedir. Herhangi bir örgütün kendi içerisindeki birimler arasında yapılabileceği gibi, örgüt dışındaki kurum ve kuruluşlarla da yapılabilmektedir. Örnek edinme türlerine aşağıda yer verilmektedir²⁸:

İçsel Örnek Edinme: Bu türde, örgütün kendi içerisinde işlemler ve süreçler arasında kıyaslamalar yapılarak en iyi uygulamalar saptanmaya çalışılır. İçsel örnek edinme, “şirket içi” örnek edinme olarak adlandırılmaktadır. Bu yöntemde, örnek edinmenin öğrenme süreci, işletmenin içerisinde başlamaktadır. Bunun anlamı “**sağ elin yaptığını sol elin de bilmesi**” olarak yorumlanmaktadır²⁹.

İçsel örnek edinme yapma niyetinde olan bir işletme, öncelikle kendi iç süreçlerini, uygulamalarını, mal ve hizmetlerini çok iyi bilmelidir. Çünkü işletmeler kendileriyle ilgili sağlıklı verilere ve bilgilere sahip olmadıkça, gerek işletme içinde gerekse işletme dışında yapacakları örnek edinme çalışmalarının başarısı da sınırlı olacaktır. İçsel örnek edinme, diğer örnek edinme türlerinden çok daha kolay işletilebilmektedir. Bu yöntemde ulaşılan verimlilik artışı, yaklaşık % 10’dur³⁰. İşletme içinde örnek edinme çalışmasını yürütürken, diğer işletmelerle örnek edinme çalışması yapılırken karşılaşılabilecek engeller ve yasal düzenlemelerin getirdiği sıkıntılar gibi sıkıntılarla karşılaşmamaktadır³¹.

²⁸ Coşkun Can AKTAN, “Stratejik Yönetim ve Benchmarking”, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/benchmarking.htm>, erişim tarihi: 10.08.2007.

²⁹ Yücesoy, 19.

³⁰ J. C. BURKE, “10 Step To Best Practices Benchmarking”, *Quality Digest*, Feb, 1996, p. 23.

³¹ K. VITASEK, “4 Steps to Internal Benchmarking”, *Multichannel Merchant*, Nov. 2006, p.77

İşsel örnek edinmeden elde edilen veriler ve deneyimler, daha sonra işletme dışında yapılacak örnek edinme çalışmaları için bir temel oluşturacak ve işletmeye yol gösterecektir.

Rekabetçi Örnek Edinme: Bu yöntemde rakip firmalarla kıyaslama yapılarak, “en iyi uygulamalar” belirlenir ve örgüte uyarlanmaya çalışılır. Bu yöntemde bir tek değil, birden çok örgütle aynı anda kıyaslamalar yapılabilir. Rekabetçi örnek edinme, rakiplerle yapılacağından bunun gerçekleştirilmesi çok zor belki de olanaksız olabilecektir. Çünkü rakipler, kendi örgüt yapılarını, sistemlerini ve süreçlerini başka örgütlerle paylaşmaktan doğal olarak hoşlanmamaktadırlar. Rekabetçi örnek edinme, örnek edinme yöntemleri arasında bilgi paylaşımı ve işbirliği açısından gerçekleştirilmesi en zor olanıdır. Çünkü rakip işletmeler avantajlı oldukları alanlarda rekabet avantajını kaybetmemek için bilgi vermemeye özen göstermektedirler³².

Örnek edinme sürecinin neredeyse en zaman alıcı bölümü olan veri toplama işi, eğer hedef işletme bir rakip ise, çok daha zor olmaktadır³³. Çünkü rakipler, ancak belirli şartlar altında bilgi paylaşımına izin verecekler ya da düşük değerdeki bilgileri paylaşmayı seçebileceklerdir. İşletmeler arasındaki rekabetten kaynaklanan düşmanlıklar da rekabetçi örnek edinme türünün uygulanmasındaki diğer zorluklardandır. Yöntemin uygulanmasında % 20’lik verimlilik artışı sağlanmaktadır³⁴.

Fonksiyonel Örnek Edinme: Bunda, başka işletmelerin işlemleri, fonksiyonları ve süreçleri analiz edilir ve belirlenen en iyi uygulamalar örgüte uyarlanmaya çalışılır. Burada rakiplerle kıyaslama yapılmadığından, örnek edinme için ortak şirket bulabilmek nispeten kolay olmaktadır. Bu yöntemde bir firma, kendi faaliyet alanı dışında başka bir sektörde faaliyet gösteren firmalarla kıyaslama yapar. Örneğin iki ayrı sektörde faaliyet gösteren iki örgüt arasında satış ve pazarlama yönünden kıyaslama yapılabilir. Örneğin, bir otel ve hastane arasında hastaların veya müşterilerin kabulü ve ağırlanması faaliyetleri için iki kurum, örnek edinme çalışması yürütebilirler. Bu yöntemle kazanılan verimlilik artışı % 35 ya da daha yukarıda olmaktadır³⁵.

Jenerik Örnek Edinme: Bu yöntemde dünya çapında başarılı olmuş şirketlerin yapı, sistem ve süreçleri hakkında genel bilgiler edinilmeye çalışılır ve bu bilgiler örgüte uyarlanmaya çalışılır. Burada, diğer yöntemlerde olduğu gibi, doğrudan bir kıyaslama yapılmamakta, yalnızca “world class” olarak ifade edilen çok başarılı şirketlerden çeşitli araçlarla bilgi elde edilmeye çalışılmaktadır.

³² Sibel EKMEKÇİOĞLU, “Kıyaslama”, <http://www.turkticaretrehberi.com/?Modul=Bilgi.BankasiDetay&BilgiID=%7B1022-3577-WUHGL%7D>, erişim tarihi: 10.08.2007, s. 1.

³³ Bedük, 30.

³⁴ Burke, 23.

³⁵ Gültekin YILDIZ, Kadir ARDIÇ, “Benchmarkingde Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu”, <http://paribus.tr.googlepages.com/ardic.doc>, erişim tarihi: 10.08.2007, s. 5.

4. ÖRNEK EDİNMENİN İŞLETMELER TARAFINDAN BİLİNİRLİĞİ VE UYGULANIRLIĞININ SAPTANMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulanıp uygulanmadığını ortaya koymak, uygulanıyorsa uygulamalarda karşılaşılan zorlukları ve sorunları belirleyerek çözüm önerileri sunmaktır. Bu çalışma ile ayrıca aşağıdaki konuların araştırılması da amaçlanmaktadır:

Ankete katılanların, işletmelerini anket formunda belirlenen teknoloji kullanımı, piyasada tanınmışlık, marka oluşturma, müşteri memnuniyeti, kısa ve orta vadeli planlamalar, mal ve hizmet kalitesi, satış ve satış sonrası hizmetler ve insan kaynakları konuları itibariyle faaliyette buldukları sektörün neresinde gördükleri,

Ankete katılanların, işletmelerinde hangi işletme yönetimi tekniklerini kullandıklarının, örnek edinme yönetim tekniğini bilip bilmediklerinin saptanması, örnek edinme uygulama konularının ve uygulama yöntemlerinin belirlenmesi, örnek edinme yöntemi uygulanıyorsa nedeninin saptanması,

İşletmelerin ülke genelinde kurulacak bir örnek edinme bilgi havuzu kurma ve/veya örnek edinme ortağı bulma konusunda organize bir faaliyet olursa katkıda bulunup bulunmayacaklarının araştırılması,

Ankete katılanların, işletmelerinde uygulanacak bir örnek edinme çalışmasının işletmelerine sağladığı/sağlamasını bekledikleri yararların saptanması, işletmelerin işletme yönetimi konusunda herhangi bir danışmanlık hizmeti alıp almadıkları, aldılarsa kimden/hangi kurum ya da kuruluştan aldıklarının saptanmasıdır.

4.2. Araştırma İçin Örnek Büyüklüğünün Belirlenmesi

Bu araştırma, anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket uygulanacak işletmeler, SSK Niğde Sigorta İl Müdürlüğü'nden temin edilen Ocak 2006 verilerine göre beş ve daha fazla sayıda sigortalı işçi çalıştıran işletmeler olarak belirlenmiştir. SSK Niğde Sigorta İl Müdürlüğü'nden ve Niğde Organize Sanayi Bölgesi Başkanlığı'ndan bu işletmelerin unvanları ve adresleri alınmış ve **elde edilen listedeki 236 işletmenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır**. Listede yer alan bazı işletmelere; kapanmış olmaları, başka işletmelere devredilmiş bulunmaları ya da görüşmeyi çeşitli sebeplerle kabul etmemeleri nedeniyle anket formu uygulanamamıştır. Bu nedenlerle anket formu, yüz yüze görüşme yöntemiyle 236 işletmenin 115'ine (% 49) uygulanabilmiştir.

4.3. Araştırma Yöntemi

Araştırma, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin bilinirliği ve uygulanırlığını öğrenmeye dayalı olduğundan ve tarafımızdan yapılan araştırma neticesinde, daha önce konuyla

ilgili yapılmış herhangi bir alan çalışmasına ulaşamamış olmamız nedeniyle **keşifsel** araştırma biçiminde ele alınmıştır. **Keşifsel araştırmalar**, bir problemin genel tabiatını ya da içyüzünü muhtemel karar alternatiflerini ve konuyla ilgili değişkenleri keşfetmeye çalışır. Bu tür araştırmalar, genellikle önceden hakkında çok az bilgi mevcut olan sorunlar üzerinde yapılır. Araştırma yöntemi oldukça esnek olup, daha çok niteldir. Keşfedici araştırmalarda hipotezler ya net değildir, ya da hiç yoktur³⁶. Bu nedenle araştırmada herhangi bir model oluşturma gereği görülmemiş ve yukarıda ifade edilen temel ve ikincil amaçlar doğrultusunda yol gösterici hipotezler belirlenmiş ve belirlenen hipotezlerin istatistiksel test yöntemleriyle doğrulukları sorgulanmıştır.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Örnek edinme çalışmaları, işletme sahip ve/veya yöneticilerinin demografik özelliklerinden, işletmede çalışan eleman sayısından, işletmelerin faaliyette buldukları süreden ve faaliyette buldukları sektör içinde teknoloji kullanımı, müşteri memnuniyeti, mal ve hizmet kalitesi düzeylerine, uyguladıkları yönetim tekniklerine, danışmanlık hizmeti alıp almamalarından etkilenebilecektir. Araştırmanın bu kısmında geliştirilen hipotezler aracılığı ile yukarıda sayılan farklılıklar ve ilişkiler test edilecektir.

H₁: İşletme sahip/yöneticilerinin **yaşlarına göre**, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulanması arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₂: İşletme sahip/yöneticilerinin **eğitim düzeylerine göre**, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulanması arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₃: İşletme sahip/yöneticilerinin **işletmedeki pozisyonlarına göre**, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulanması arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₄: İşletme sahip/yöneticilerinin **işletmedeki çalışma sürelerine göre**, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulanması arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₅: İşletmede çalışan eleman sayısı ile, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulanması arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₆: İşletmelerin faaliyette buldukları süreyle, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulanması arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₇: İşletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde teknoloji kullanım düzeyleriyle, Niğde'de faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme tekniğinin uygulanması arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

³⁶ Mahir NAKİP, Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar, Seçkin Yay., Ankara, 2003, s. 29-30.

H₈: İşletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde müşteri memnuniyeti düzeyleriyle, Niğde’de faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme tekniğinin uygulanması arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₉: İşletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde mal ve hizmet kalitesi düzeyleriyle, Niğde’de faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme tekniğinin uygulanması arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₁₀: İşletmelerin işletme yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti almasıyla, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulanması arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₁₁: Niğde ilinde faaliyette bulunan ve örnek edinme uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin örnek edinme konusunda yapılacak bir çalışmanın, **işletme süreçlerinin (iş akışının) iyileştirilmesi** alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₂: Niğde ilinde faaliyette bulunan ve örnek edinme uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin örnek edinme konusunda yapılacak bir çalışmanın, **satış ve satış sonrası hizmetler** alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₃: Niğde ilinde faaliyette bulunan ve örnek edinme uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin örnek edinme konusunda yapılacak bir çalışmanın, **maliyetler, fiyatlandırmalar ve diğer muhasebe ve finansman işlemleri** alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₄: Niğde ilinde faaliyette bulunan ve örnek edinme uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin örnek edinme konusunda yapılacak bir çalışmanın, çalışanların **bilgi-beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi** alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmaya 115 işletmenin sahip veya yöneticisi katılmıştır. Ankete katılanlara ilişkin özellikler aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 1: Araştırmaya Katılanlara Ait Demografik Bilgiler (n=115)

	(n=115)	F	%
Yaş	25 Yaş Ve Altı	10	9
	26-44 Yaş Arası	61	53
	45 Yaş Ve Üzeri	44	38
En Son Bitirilen Okul	İlk- Orta Öğretim	64	56
	Ön lisans- Lisans- lisansüstü	51	44
İşletmedeki Pozisyonu	İşletme sahibi/ortağı	70	61
	Üst düzey yönetici	9	8
	Departman yöneticisi	36	31
İşletmedeki Çalışma Süresi	1- 5 yıl arası	42	37
	6- 10 yıl arası	18	16
	11 yıl ve üzeri	55	47
İşletmede Çalışan Eleman Sayısı	5- 25 arası	78	68
	26- 50 arası	25	22
	51 ve üzeri	12	10
İşletmenin Faaliyet Süresi	1- 5 yıl arası	34	30
	6- 10 yıl arası	20	17
	11 yıl ve üzeri	61	53
İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektör	Petrol ürünleri, Lastik ve Plastik	17	15
	Perakende	17	15
	Tekstil, Dokuma, Konfeksiyon ve Dericilik	16	14
	Orman ürünleri ve Mobilya	13	11
	Eğitim hizmetleri	12	10
	İnşaat ve İnşaat malzemeleri	9	8
	Gıda ve İçecek	8	7
	Ulaştırma	5	4
	Otomotiv ve Otomotiv ürünleri yan sanayi	3	3
	Madencilik- Metal işleri	3	3
	Diğer	12	10

Anketi cevaplayanların % 53'ünün 26-44 yaş arası, % 56'sının ilk-orta öğretim ve % 44'ünün Ön lisans-lisans-lisansüstü mezunu, % 61'inin işletmenin sahibi/ortağı, % 47'sinin, 11 yıl ve daha uzun süredir ilgili işletmede çalışmakta olduğu görülmektedir.

Çalışan sayısına göre işletmelerin sınıflandırılması konusunda, ortak ve genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır. Bu nedenle bu araştırmada 5-25 arası eleman çalıştıran işletmeler küçük, 26-50 arası eleman çalıştıran işletmeler orta, 51 ve üzeri eleman çalıştıran işletmeler büyük işletme olarak kabul edilmiştir. Beşin altında az çalışana sahip işletmeler de mikro işletme kabul edilerek, bu araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Araştırmanın yapıldığı işletmelerin % 68'i, 5-25 arası çalışana sahiptir.

Araştırmanın yapıldığı işletmelerin % 53'ü 11 yıl ve üzeri süredir faaliyette bulunmaktadır. İşletmelerin % 15'i petrol ürünleri, lastik ve plastik ve % 15'i de perakende sektöründe yer almaktadır. İlgili dağılımlara ilişkin diğer rakamlar için Tablo 1'e bakılabilir.

4.5.1. İşletmelerin Sektörlerindeki Konumu

Burada, araştırmaya katılanların tabloda gösterilen konulara göre, işletmelerini sektörün neresinde gördüklerine yer verilmiştir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılanlar İşletmelerini Sektörün Neresinde Görüyor?

KONULAR	Sektöründe En İyi		İyi Derecede Gelişmiş		Orta Derecede Gelişmiş	
	f	%	f	%	f	%
Teknoloji kullanımı	45	39	50	44	20	17
Piyasada Tanınmışlık	30	26	68	59	17	15
Marka Oluşturma	29	25	64	56	22	19
Müşteri Memnuniyeti	45	39	68	59	2	2
Kısa ve Orta Vadeli Planlama	21	18	70	61	24	21
Mal ve Hizmet Kalitesi	56	48	56	49	3	3
Satış ve Satış Sonrası Hizmetler	39	34	67	58	9	8
İnsan Kaynakları Yönetimi	16	14	88	77	11	9

Anketi cevaplayanların %44'ü teknoloji kullanımı, %59'u piyasada tanınmışlık, %56'sı marka oluşturma, % 59'u müşteri memnuniyeti sağlama, % 61'i kısa ve orta vadeli planlar, % 49'u mal ve hizmet kalitesi, % 58'i satış ve satış sonrası hizmetler ve % 77'si de insan kaynakları yönetimi açısından, işletmelerinin **iyi bir konumda** bulunduğunu belirtmişlerdir.

4.5.2. İşletmede Uygulanan Yönetim Teknikleri

İşletmelerinde, **Toplam Kalite Yönetimi (TKY)** tekniğinin uygulandığını belirtenlerin oranı % 98'dir. Anketi cevaplayanların neredeyse tamamının işletmelerinde, işletme yönetim tekniklerinden Toplam Kalite Yönetimi tekniğini uyguladıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 3: İşletmede Kısmen/Tamamen Uygulanan İşletme Yönetimi Teknikleri

İŞLETME YÖNETİMİ TEKNİKLERİ	Evet		Hayır	
	f	%	f	%
Toplam Kalite Yönetimi	113	98	2	2
Örnek Edinme (Benchmarking)	102	89	13	11
Öğrenen Organizasyon	73	63	42	37
Örgüt Geliştirme	33	29	82	71
Dış Kaynak Kullanımı	13	11	102	89
Küçülme	11	10	404	90
Yalın Organizasyon	6	5	109	95
Değişim Mühendisliği	3	3	112	97
Sanal Organizasyon	0	0	115	100

Örnek edinme tekniğinin işletmelerin % 89'unda uygulandığı belirtilmiştir. **Örgüt geliştirme** tekniğini uygulayan işletmelerin yüzdesi 29'dur. Buna göre, yaklaşık her üç işletmeden birisinin **örgüt geliştirme** tekniğini uyguladıkları/uygulamaya çalıştıkları anlaşılmaktadır.

Değişim mühendisliği (reengineering) tekniğini uygulayanların oranı yalnızca % 3'tür. Buna göre, işletmelerin tamamına yakınının ilgili tekniği kullanmadıkları söylenebilecektir.

Küçülme (downsizing) tekniğini uygulayanların oranı % 10; **dış kaynak kullanımı** (outsourcing) tekniğini uygulayanların % 11; **yalın organizasyon** tekniğini uygulayanların % 5 ve **öğrenen organizasyon** tekniğini uygulayanların oranının da % 63 olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayanların tamamı işletmelerinde, **sanal organizasyon** tekniğinin uygulanmasına yer vermediklerini belirtmişlerdir.

4.5.3. Araştırmaya Katılanlara Göre Örnek Edinme Yönetim Tekniğinin Anlamı

Araştırmaya katılanlara, örnek edinme yönetim tekniğinin ifade ettiği anlam, **açık uçlu** bir soru olarak sorulmuş ve ilgili kişinin verdiği cevap, önceden belirlenmiş tanımlamalara en yakın olması dikkate alınarak işaretlenmiştir. Ankete katılanların % 48'i, örnek edinmenin klasik anlamda bir kıyaslama tekniği olduğunu belirtmişler, % 45'i -makalenin başında da verildiği biçimiyle- bilimsel tanıma yakın bir tanım ifade etmiş, % 7'si de yöntemin, işletme performansını artırıcı bir teknik olduğunu belirtmiştir. Tablodaki verilere göre işletmeler, örnek edinme tekniğine daha çok klasik bir kıyaslama tekniği olarak bakmaktadır.

4.5.4. Örnek Edinme Uygulanmış Bir Kuruluş ve Elde Ettiği Sonuçlar Konusunda Bilgi Sahipliği

Araştırmaya katılanlara örnek edinme tekniği uygulamış herhangi bir kuruluş ve elde ettiği sonuçlarla ilgili bilgisi bulunup bulunmadığı sorulmuş ve % 96'sı bilgisi bulunduğunu belirtmiştir.

4.5.5. Önceden Uygulanmış Örnek Edinme Çalışması

Araştırmaya katılanlara, işletmelerinde daha önce uygulanmış bir örnek edinme çalışması olup olmadığı sorulmuş ve % 89'u bu soruya olumlu yanıt vermiştir.

Buna göre, Niğde'de faaliyet gösteren ve bu araştırmada yer alan işletmelerin büyük bölümünde, daha önceden örnek edinme tekniğinin kullanıldığı söylenebilecektir. Araştırmada, işletmelerin örnek edinme tekniğini daha çok maliyetler, fiyatlandırmalar ve diğer muhasebe-finansman işlemleri gibi konularda kullandıkları öğrenilmiştir. Bu konuyla ilgili bilgilere aşağıdaki tabloda (Tablo 4) yer verilmektedir. Toplam on üç işletme (% 11) bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çeşitli Konularda Uyguladıkları Örnek edinme Türleri

KONULAR	Yapılmadı/ Yapılmıyor		Yardım alındı/ Alınıyor		İçsel Örnekinde		Rakiplerle Örnekinde	
	F	%	F	%	F	%	F	%
İnsan Kaynakları Yönetimi	75	65	13	11	10	9	4	4
Kısa Ve Orta Vadeli İşletme Planları	72	63	20	17	8	7	2	2
İşletmenin Güvenilirliği	67	58	15	13	0	0	20	17
İş Akışının İyileştirilmesi	58	50	30	26	7	6	7	6
Yeni Pazar Bulma	55	48	6	5	0	0	41	36
Müşteri Memnuniyeti Sağlama	37	32	22	19	1	1	42	37
Çalışanların Bilgi- Beceri Ve Motivasyonunu Yükseltme	35	30	65	57	1	1	1	1
Teknoloji Kullanımı	30	23	23	20	0	0	49	43
Satış Ve Satış Sonrası Hizmetler	23	20	23	20	0	0	56	49
Mal Ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi	20	17	28	24	0	0	54	47
Maliyet, Fiyatlandırma ve Diğer Muhasebe- Finansman İşl.	1	1	3	3	1	1	97	84

4.5.6. İşletmelerde Uygulanmış Örnek Edinme Türleri

Araştırmaya katılan işletmelerin % 65'i -yanıt vermeyenler eklenince %76'sı- **insan kaynakları yönetimi** konusunda herhangi bir örnek edinme çalışması yapılmadığını belirtmişlerdir. İşletmelerin % 4'ü rakiplerle, % 9'u da içsel örnek edinme yaptıklarını, % 11'i bu konuda profesyonel yardım alındığını belirtmiştir.

İşletmelerin % 63'ü -yanıt vermeyenler eklenince % 74'ü- **kısa ve orta vadeli işletme planlarının geliştirilmesi** konusunda, herhangi bir örnek edinme çalışması yapılmadığını belirtmişlerdir. Geri kalan işletmelerin % 2'si rakiplerle ve % 7'si içsel örnek edinme çalışması yapıldığını belirtirken, % 17'si de bu konuda profesyonel yardım alındığını ifade etmiştir. Tablodaki verilerden Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde, **kısa ve orta vadeli işletme planlarının geliştirilmesi** konusunda, profesyonel destek aldıkları anlaşılmaktadır.

İşletmelerin % 58'i -yanıt vermeyenler eklenince % 69'u- **işletmenin güvenilirliği** konusunda, herhangi bir örnek edinme çalışması yapılmadığını belirtmişlerdir. Geri kalan işletmelerin % 17'si rakiplerle örnek edinme çalışması yapıldığını belirtirken, % 13'ü, bu konuda profesyonel yardım alındığını ifade etmiştir. Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde, **işletmenin güvenilirliği** konusunda, rakiplerle örnek edinme çalışmasının yapıldığı anlaşılmaktadır.

İşletmelerin % 50'si -yanıt vermeyenler eklenince % 61'i- **iş akışının iyileştirilmesi** konusunda, herhangi bir örnek edinme çalışması yapılmadığını belirtmişlerdir. Geri kalan işletmelerin % 6'sı rakiplerle ve % 6'sı içsel örnek edinme çalışması yapıldığını belirtirken, % 26'sı da bu

konuda profesyonel yardım alındığını ifade etmiştir. Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde, **iş akışının iyileştirilmesi** konusunda, profesyonel destekten yararlandıkları anlaşılmaktadır.

İşletmelerin % 48'i -yanıt vermeyenler eklenince % 59'u- **yeni pazar bulma** konusunda, herhangi bir örnek edinme çalışması yapılmadığını belirtmişlerdir. Geri kalan işletmelerin % 36'i rakiplerle örnek edinme çalışması yapıldığını belirtirken, % 5'i, bu konuda profesyonel yardım alındığını ifade etmiştir. Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde, **yeni pazar bulma** konusunda, rakiplerle örnek edinme çalışmasının yapıldığı anlaşılmaktadır.

İşletmelerin % 32'si -yanıt vermeyenler eklenince % 43'ü- **müşteri memnuniyeti sağlama** konusunda, herhangi bir örnek edinme çalışması yapılmadığını belirtmişlerdir. Geri kalan işletmelerin % 37'si rakiplerle ve % 1'i de içsel örnek edinme çalışması yapıldığını belirtirken, %19'u da bu konuda profesyonel yardım alındığını ifade etmiştir. Buna göre, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde, **müşteri memnuniyetinin sağlanması** konusunda, rakiplerle örnek edinme çalışmasının yapıldığı anlaşılmaktadır.

İşletmelerin % 30'u -yanıt vermeyenler eklenince % 41'i- **çalışanların bilgi, beceri düzeyleri ve motivasyonlarının yükseltilmesi** konusunda, herhangi bir örnek edinme çalışması yapılmadığını belirtmişlerdir. Geri kalan işletmelerin % 1'i rakiplerle, % 1'i de içsel örnek edinme çalışması yapıldığını belirtirken, % 57'si, bu konuda profesyonel yardım alındığını ifade etmiştir. Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde, **çalışanların bilgi-beceri düzeyleri ve motivasyonlarının yükseltilmesi** konusunda, profesyonel destek aldıkları anlaşılmaktadır.

İşletmelerin % 23'ü -yanıt vermeyenler eklenince % 34'ü- **teknoloji kullanımı** konusunda, herhangi bir örnek edinme çalışması yapılmadığını belirtmişlerdir. Geri kalan işletmelerin % 43'ü rakiplerle örnek edinme çalışması yapıldığını belirtirken, % 20'i, bu konuda profesyonel yardım alındığını ifade etmiştir. Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde, **teknoloji kullanımı** konusunda, rakiplerle örnek edinme çalışmasının yapıldığı anlaşılmaktadır.

İşletmelerin % 20'si -yanıt vermeyenler eklenince % 31'i- **satış ve satış sonrası hizmetler** konusunda, herhangi bir örnek edinme çalışması yapılmadığını belirtmişlerdir. Geri kalan işletmelerin % 49'u rakiplerle örnek edinme çalışması yapıldığını belirtirken, % 20'si de, bu konuda profesyonel yardım alındığını ifade etmiştir. Buna göre, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde, **satış ve satış sonrası hizmetler** konusunda, rakiplerle örnek edinme çalışmasının yapıldığı anlaşılmaktadır.

İşletmelerin % 17'si -yanıt vermeyenler eklenince % 28'i- **mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi** konusunda, herhangi bir örnek edinme çalışması yapılmadığını belirtmişlerdir. Geri kalan işletmelerin % 47'si rakiplerle örnek edinme çalışması yapıldığını belirtirken, % 24'ü de bu konuda profesyonel yardım alındığını ifade etmiştir. Niğde ilinde faaliyette

bulunan işletmelerde, **mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi** konusunda, rakiplerle örnek edinme çalışmasının yapıldığı anlaşılmaktadır.

İşletmelerin % 1'i -yanıt vermeyenler eklenince % 12'si- **maliyetler, fiyatlandırmalar ve diğer muhasebe- finansman işlemleri** konusunda, herhangi bir örnek edinme çalışması yapılmadığını belirtmişlerdir. İşletmelerin % 84'ü rakiplerle, % 1'i içsel örnek edinme çalışması yapıldığını belirtirken, % 3'ü, bu konuda profesyonel yardım alındığını ifade etmiştir. Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde, **maliyetler, fiyatlandırmalar ve diğer muhasebe- finansman işlemleri** konusunda, rakiplerle örnek edinme çalışmasının yapıldığı anlaşılmaktadır.

Yukarıda yapılan değerlendirmeden de görüleceği üzere, Niğde'de faaliyette bulunan işletmelerde ağırlıklı olarak rakiplerle örnek edinme çalışmasının yapıldığı ve bunu da ilgili kuruluşlardan profesyonel destek almanın izlediği anlaşılmaktadır. Özellikle rakiplerle örnek edinmeye yer verilmesinin temel nedenleri arasında; araştırmaya katılan işletmelerin büyük bölümünün küçük ve orta ölçekli işletmeler olması, bünyelerinde yeterli sayıda departmanın bulunmaması nedeniyle içsel örnek edinme çalışmalarına çok fazla yer vermemeleri sayılabilecektir.

4.5.7. Örnek Edinmeyle İlgili Bilgi Havuzu Kurma/Organize Faaliyete Katılma İsteği

Araştırmaya katılanlardan, örnek edinmeyle ilgili Türkiye'de bilgi havuzu kurma ve/veya örnek edinme ortağı bulma konusunda organize bir faaliyete katılmak isteyeceklerini söyleyenlerin oranı % 80'dir. Bu oranın oldukça yüksek olduğu söylenebilecektir.

4.5.8. Örnek Edinmenin İşletmeye Sağlaması Beklenen Katkılar

Araştırmaya katılanların örnek edinme konusunda yapılacak bir çalışmanın işletmelerine sağlayacağını/sağlamasını bekledikleri katkıların önem düzeyleri, Tablo 5'te gösterilmektedir. Cevaplar 5'li Likert Ölçeğine göre değerlendirilmiştir. (1: Kesinlikle önemsiz; 5: Çok önemli).

Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Örnek edinme Konusunda Yapılacak Bir Çalışmanın İşletmelerine Sağlayacağı/Sağlamasını Bekledikleri Katkının Önem Düzeyi

KATKI BEKLENEN KONU	Ort.	SS
Maliyetler, Fiyatlandırmalar ve Diğer Muhasebe- Finansman İşlemleri	4,73	0,54
Müşteri Memnuniyeti Sağlama	4,38	0,68
Mal ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi	4,38	0,67
Satış ve Satış Sonrası Hizmetler	4,28	0,79
Teknoloji Kullanımı	4,11	1,02
İşletmenin Güvenilirliği	4,01	1,08
Yeni Pazar Bulma	3,53	1,18
İş Akışının İyileştirilmesi	3,47	0,89
Çalışanların Bilgi- Beceri Düzeylerinin Ve Motivasyonlarının Yükseltilmesi	3,28	1,20
Kısa ve Orta Vadeli İşletme Planları	3,07	0,86
İnsan Kaynakları Yönetimi	2,62	1,06

5'li Likert Ölçeği üzerinde **orta değer** “3” olarak kabul edildiğinde, anketi cevaplayan kişilerin, örnek edinmenin soruda belirtilen yararlarını oldukça önemsedikleri görülmektedir. Verilen cevaplarda özellikle maliyetler, fiyatlandırmalar ve diğer muhasebe-finance işlemleri (4,73), müşteri memnuniyeti sağlama (4,38) ve mal/hizmet kalitesinin iyileştirilmesi (4,38), satış ve satış sonrası hizmetler (4,28), teknoloji kullanımı (4,11) ve işletmenin güvenilirliği (4,01) konularında örnek edinmenin oldukça önemli bir yerinin olduğu, yeni pazar bulma (3,53), iş akışının iyileştirilmesi (3,47), çalışanların bilgi-beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi (3,28) ve kısa ve orta vadeli işletme planları (3,07) orta düzeyde, insan kaynakları yönetimine (2,62) ise düşük düzeyde önem verdikleri –hatta önem vermedikleri- anlaşılmaktadır.

4.5.9. İşletme Yönetimi Konusunda Danışmanlık Hizmeti Alma

Araştırmaya katılan işletmelerin % 64'ünün işletme yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti aldıkları belirlenmiştir. Niğde'de faaliyet gösteren işletmelerin büyük bölümünün, profesyonel kişi ya da kuruluşlardan danışmanlık hizmeti aldıkları anlaşılmaktadır. Yapılan araştırmada, başta KOSGEB ve Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) olmak üzere Niğde Ticaret ve Sanayi Odası (NiTSO), Esnaf ve Sanatkarlar Odası ve çeşitli firma temsilcilerinden bu konuda profesyonel destek alındığı belirlenmiştir.

4.6. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmada kurgulanan ve yukarıda ifade edilen hipotezler, istatistik tekniklerine göre ele alınarak test edilecek ve değerlendirilecektir. Testlerde göz önünde bulundurulacak anlamlılık düzeyi 0,05'tir. İlk on hipotezin testinde χ^2 test istatistiğinden yararlanılmıştır.

H₁: İşletme sahip/yöneticilerinin yaşlarına göre, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulanması arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Bu hipotezin analizinde, beklenen değerlerin bazılarının 5'ten küçük bulunması nedeniyle ölçekte yer alan değerler mantıksal olarak birleştirilmiştir. Anket formunda yaş durumu 25 yaş ve altı, 26-44 yaş arası ve 45 yaş ve üzeri şeklinde sorulmuş, mantıksal birleştirme ile bu üç kategori, 25 yaş ve altı ile 26-44 yaş arası birleştirilerek ikiye indirilmiştir. 44 ve aşağısı yaşta olanlar –gençler- bir kategoriye, 45 ve üzeri yaşta olanlar –orta yaşlılar- ikinci kategoriye oluşturmuştur. Böylelikle de analizlerin geçerliliği sağlanmıştır.

Yapılan χ^2 testi sonucu anlamlılık düzeyi 0,015 olarak hesaplanmış ve bu nedenle de sıfır hipotezi reddedilerek alternatif hipotez kabul edilmiştir. **Ankete katılan işletme yöneticilerinin yaş bağlamında işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması konusunda anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmüştür** (Test χ^2 5,59).

Bu hipotezin testinde kullanılan tabloya (Tablo 6) aşağıda yer verilmektedir. Araştırmaya katılanların 102'si işletmelerinde daha önce yapılmış bir örnek edinme çalışması olduğunu ifade etmişlerdir. Bu 102 yöneticinin 67'si 44 yaş ve altı, 35'i 45 yaş ve üzerindedir. Araştırmaya katılan 13 kişi ise, işletmelerinde daha önce yapılmış bir örnek edinme çalışması olmadığını ifade etmişlerdir. Bu 13 yöneticinin 4'ü 44 yaş ve altı, 9'u da 45 yaş ve üzerindedir. χ^2 test değeri, bu tablo verilerine göre hesaplanmıştır.

Tablo 6: Ankete Katılanların Yaşına Göre İşletmelerde Örnek edinme Uygulanması Arasındaki İlişkiye Ait Çapraz Tablo

YAŞ DURUMU	İşletmenizde Daha Önce Yapılmış Bir Örnek edinme Çalışması Var mı?		Toplam
	Evet	Hayır	
44 Yaş ve Altı	67	4	71
45 Yaş ve üzeri	35	9	44
Toplam	102	13	115

Yüz yüze yapılan görüşmelerden edinilen bilgiye ve bu hipotez testinden elde edilen verilere göre, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerin 44 ve altında yaşa sahip yöneticilerinin işletmelerinde daha önceden örnek edinme yönetim tekniğini uyguladıkları/ uygulamaya çalıştıkları ve yaşa göre anlamlı farklılığın buradan kaynaklanmakta olduğu söylenebilecektir.

H₂: İşletme sahip/yöneticilerinin **eğitim düzeylerine göre**, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulanması arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Bu hipotezin analizinde de, beklenen değerlerin bazılarının 5'ten küçük olması nedeniyle ölçekte yer alan değerler mantıksal olarak birleştirilmiştir. Anket formunda eğitim durumu ilk-orta öğretim, ön lisans-lisans ve lisansüstü şeklinde üçlü kategori olarak sorulmuş, mantıksal birleştirme ile ön lisans-lisans kategorisi, lisansüstü kategorisiyle birleştirilmiştir. Bu şekilde analizlerin geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 7: Ankete Katılanların En Son Bitirdikleri Okula Göre İşletmelerde Örnek edinme Uygulanması Arasındaki İlişkiye Ait Çapraz Tablo

EN SON BİTİRİLEN OKUL	İşletmenizde Daha Önce Yapılmış Bir Örnek edinme Çalışması Var mı?		Toplam
	Evet	Hayır	
İlk- Ortaöğretim	60	4	64
Önlisans-Lisans-Lisansüstü	42	9	51
Toplam	102	13	115

Yapılan χ^2 testi sonucu anlamlılık düzeyi 0,055 olarak hesaplanmış ve bu nedenle de sıfır hipotezi reddedilemeyerek kabul edilmiştir. İşletme yöneticilerinin eğitim durumları bağlamında işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması konusunda anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmüştür.

H₃: İşletme sahip/yöneticilerinin **işletmedeki pozisyonlarına göre**, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulanması arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Bu hipotezin analizinde de, beklenen değerlerin bazılarının 5'ten küçük olması nedeniyle ölçekte yer alan değerler mantıksal olarak birleştirilmiştir. Anket formunda pozisyon durumu işletme sahibi/ortağı, üst düzey yönetici ve departman yöneticisi şeklinde sorulmuş, mantıksal birleştirme ile üst düzey yönetici ve departman yöneticisi birleştirilmiştir. Bu şekilde analizlerin geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 8: Ankete Katılanların İşletmedeki Pozisyonlarına Göre İşletmelerde Örnek edinme Uygulanması Arasındaki İlişkiye Ait Çapraz Tablo

İŞLETMEDEKİ POZİSYON	İşletmenizde Daha Önce Yapılmış Bir Örnek edinme Çalışması Var mı?		Toplam
	Evet	Hayır	
İşletme Sahibi/ Ortağı	62	8	70
Üst / Departman Yöneticisi	40	5	45
Toplam	102	13	115

Yapılan χ^2 testi sonucu anlamlılık düzeyi 0,958 olarak hesaplanmış ve bu nedenle de sıfır hipotezi reddedilemeyerek kabul edilmiştir. Ankete katılanların, işletmedeki pozisyonları bağlamında işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması konusunda 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmüştür.

H₄: İşletme sahip/yöneticilerinin **işletmedeki çalışma sürelerine göre**, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulanması arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Bu hipotezin analizinde de, beklenen değerlerin bazılarının 5'ten küçük olması nedeniyle ölçekte yer alan değerler mantıksal olarak birleştirilmiştir. Anket formunda çalışma süreleri 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası ve 11 yıl ve üzeri olarak üçlü kategori biçiminde belirtilmiş, mantıksal birleştirme ile 1-5 yıl arası ile 6- 10 yıl arası birleştirilmiştir. Böylelikle de analizlerin geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 9: Ankete Katılanların İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre İşletmelerde Örnek edinme Uygulanması Arasındaki İlişkiye Ait Çapraz Tablo

İŞLETMEDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	İşletmenizde Daha Önce Yapılmış Bir Örnek edinme Çalışması Var mı?		Toplam
	Evet	Hayır	
1-10 Yıl Arası	54	6	60
11 Yıl ve Üzeri	48	7	55
Toplam	102	13	115

Yapılan χ^2 testi sonucu anlamlılık düzeyi 0,645 olarak hesaplanmış ve bu nedenle de sıfır hipotezi reddedilemeyerek kabul edilmiştir. Ankete

katılanların, işletmedeki çalışma süreleri bağlamında işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması konusunda anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmüştür.

H₅: İşletmede **çalışan eleman sayısı**yla, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulanması arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Bu hipotezin analizinde beklenen değerlerin bazılarının 5'ten küçük olması nedeniyle ölçekte yer alan değerler mantıksal olarak birleştirilmiştir. Anket formunda işletmede çalıştırılan eleman sayısı kategorileri, 5-25 arası, 26-50 arası ve 51 ve daha fazla olarak üçlü olarak verilmiş, mantıksal birleştirme ile 26-50 arası ile 51 ve daha fazla işçi kategorileri birleştirilmiş ve iki kategoriye indirilmiştir. Bu şekilde analizlerin geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 10: Ankete Katılan İşletmelerdeki Çalışan Sayılarına Göre İşletmelerde Örnek edinme Uygulanması Arasındaki İlişkiye Ait Çapraz Tablo

ÇALIŞAN ELEMAN SAYISI	İşletmenizde Daha Önce Yapılmış Bir Örnek edinme Çalışması Var mı?		Toplam
	Evet	Hayır	
5-25 Kişi	69	9	78
26 ve Üzeri	33	4	37
Toplam	102	13	115

Yapılan χ^2 testi sonucu anlamlılık düzeyi 0,908 olarak hesaplanmış ve bu nedenle de sıfır hipotezi reddedilemeyerek kabul edilmiştir. Ankete katılanların, işletmede çalıştırılan eleman sayısı bağlamında, işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması konusunda anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmüştür.

H₆: İşletmelerin faaliyette buldukları süreyle, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulanması arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Bu hipotezin analizinde de, beklenen değerlerin bazılarının 5'ten küçük olması nedeniyle ölçekte yer alan değerler mantıksal olarak birleştirilmiştir. Anket formunda işletmenin faaliyette bulunduğu süre kategorileri 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası ve 11 yıl ve üzeri biçiminde üçlü olarak sorulmuş, mantıksal birleştirme ile bu üçlü kategori, 1-5 yıl arası ile 6-10 yıl arası birleştirilerek ikiye indirilmiştir. Bu şekilde analizlerin geçerliliği sağlanmıştır.

Yapılan χ^2 testi sonucu anlamlılık düzeyi 0,515 olarak hesaplanmış ve bu nedenle de sıfır hipotezi reddedilememiştir. İşletmelerin, faaliyette buldukları süreler bağlamında, işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulama alanı bulması konusunda anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmüştür.

H₇: İşletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde teknoloji kullanım düzeyleriyle, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde örnek

edinme yönetim tekniğinin uygulanması arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Bu hipotezin analizinde beklenen değerlerin bazılarının 5'ten küçük olması nedeniyle ölçekte yer alan değerler mantıksal olarak birleştirilmiştir. Anket formunda, işletmenin teknoloji kullanımı bakımından sektördeki yeri, üçlü kategoride sektöründe en iyi, iyi derecede gelişmiş ve orta derecede gelişmiş olarak verilmiş, mantıksal birleştirme sonucu iyi ve orta derecede gelişmiş birleştirilerek iki kategoriye indirilmiştir. Sonuçta da analizlerin geçerliliği sağlanmıştır.

Yapılan χ^2 testi sonucu anlamlılık düzeyi 0,582 olarak hesaplanmış ve bu nedenle de sıfır hipotezi reddedilemeyerek kabul edilmiştir. İşletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde teknoloji kullanım düzeyleriyle, Niğde'de faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulanması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

H₈: İşletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde müşteri memnuniyeti düzeyleriyle, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulanması arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Bu hipotezin analizinde de, beklenen değerlerin bazılarının 5'ten küçük olması nedeniyle ölçekte yer alan değerler mantıksal olarak birleştirilmiştir. Anket formunda işletmenin müşteri memnuniyeti bakımından sektördeki yeri sektöründe en iyi, iyi derecede gelişmiş ve orta derecede gelişmiş şeklinde sorulmuş, mantıksal birleştirme ile iyi ve orta derecede gelişmiş kategorileri birleştirilmiştir. Bu şekilde analizlerin geçerliliği sağlanmıştır.

Yapılan χ^2 testi sonucu anlamlılık düzeyi 0,003 olarak hesaplanmış ve bu nedenle de sıfır hipotezi reddedilmiş ve alternatif hipotez kabul edilmiştir. **İşletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde müşteri memnuniyeti düzeyleri açısından, Niğde'de faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulanması arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir ilişki görülmüştür** (Test χ^2 değeri 8,789). Değerlerin elde edildiği ilgili tablo aşağıdadır (Tablo 11):

Araştırmaya katılan işletmelerin 102'sinde daha önce yapılmış bir örnek edinme çalışması bulunduğu belirtilmiştir. Bu 102 işletmeden 67'si faaliyette bulunduğu sektörde müşteri memnuniyeti açısından en iyi durumda olduklarını, 35'i ise orta/iyi durumda olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan işletmelerin 13'ünde daha önce yapılmış bir örnek edinme çalışması olmadığı belirtilmiştir. Bu 13 işletmenin 3'ü faaliyette bulunduğu sektörde müşteri memnuniyeti açısından en iyi durumda olduklarını, 10'u faaliyette bulunduğu sektörde müşteri memnuniyeti açısından iyi durumda olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 11: İşletmede Örnek edinme Uygulanmasıyla İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektör İçinde Müşteri Memnuniyeti Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Çapraz Tablo

İşletmenin Müşteri Memnuniyeti Bakımından Sektördeki Yeri	İşletmenizde Daha Önce Yapılmış Bir Örnekinde Çalışması Var mı?		Toplam
	Evet	Hayır	
En İyi	67	3	70
İyi / Orta	35	10	45
Toplam	102	13	115

Hipotez testi sonucuna göre, faaliyette bulunduğu sektör içinde müşteri memnuniyeti düzeyi açısından işletmesini en iyi olarak değerlendiren işletme sahip ve/veya yöneticilerinin, işletmelerinde örnek edinme yönetsel tekniğine daha çok önem verdikleri anlaşılmaktadır.

H₉: İşletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde mal ve hizmet kalitesi düzeyleriyle, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulanması arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Bu hipotezin analizinde beklenen değerlerin 5'ten küçük olması nedeniyle ölçekte yer alan değerler mantıksal olarak birleştirilmiştir. Anket formunda işletmenin mal ve hizmet kalitesi bakımından sektördeki yeri, sektöründe en iyi, iyi derecede gelişmiş ve orta derecede gelişmiş şeklinde sorulmuş, mantıksal birleştirme ile iyi ve orta derecede gelişmiş kategorileri birleştirilmiştir. Bu şekilde analizlerin geçerliliği sağlanmıştır.

Yapılan χ^2 testi sonucu anlamlılık düzeyi 0,003 olarak hesaplanmış ve bu nedenle de sıfır hipotezi reddedilmiştir. İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör içinde mal ve hizmet kalitesi düzeyiyle, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulama alanı bulunması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletmelerin 102'sinde daha önce yapılmış bir örnek edinme çalışması bulunmaktadır. Bu 102 işletmeden 56'sı faaliyette bulunduğu sektörde mal ve hizmet kalitesi açısından en iyi durumda olduklarını, 46'sı faaliyette bulunduğu sektörde mal ve hizmet kalitesi açısından iyi/orta durumda olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan işletmelerin 13'ünde daha önce yapılmış bir örnek edinme çalışması bulunmamaktadır. Bu 13 işletmenin 3'ü faaliyette bulunduğu sektörde mal ve hizmet kalitesi açısından en iyi durumda olduklarını, 10'u ise iyi/orta durumda olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 12: İşletmede Örnek edinme Uygulanmasıyla İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektör İçinde Mal ve Hizmet Kalitesi Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Çapraz Tablo

İşletmenin Mal ve Hizmet Kalitesi Bakımından Sektördeki Yeri	İşletmenizde Daha Önce Yapılmış Bir Örnekinde Çalışması Var mı?		Toplam
	Evet	Hayır	
En İyi	56	3	59
İyi/ Orta	46	10	56
Toplam	102	13	115

Hipotez testinin sonucuna göre faaliyette bulunduğu sektör içinde mal ve hizmet kalitesi düzeyi açısından işletmesini en iyi olarak değerlendiren işletmelerin, işletmelerinde örnek edinme yönetsel tekniğine daha çok önem verdikleri anlaşılmaktadır.

H₁₀: İşletmelerin **işletme yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti** almasıyla, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulanması arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Yapılan χ^2 testi sonucu anlamlılık düzeyi 0,401 olarak hesaplanmış ve bu nedenle de sıfır hipotezi reddedilemeyerek kabul edilmiştir. İşletmelerin, işletme yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti almasıyla, Niğde ilinde faaliyette bulunan işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulanması arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Bu aşamadan sonraki hipotezlerin (11-14. hipotezler) testinde Z istatistiğinden yararlanılmıştır. Yapılan testler çift kuyruk testi olarak uygulanmış ve testte anlamlılık düzeyi (α) 0,05 olarak alınmıştır. Bu çerçevede Z istatistiğine ilişkin tablo değeri $\pm 1,96$ olarak hesaplanmıştır. Z istatistiğinin hesaplanmasında uygulanan formül ise, $(\bar{X} - \mu) / (s / \sqrt{n})$ 'dir³⁷. Formülde \bar{X} örnek kütlede elde edilen ortalama değerlerini, s standart sapmaları ifade etmektedir. Bu değerler tablo 5'te yer alan değerlerdir. μ değeri ise anakütle ortalaması değeri olup, Likert ölçeğinde 3,5 değerinin alınmasının uygun olacağı genel kabul gören bir yaklaşımdır. Örnek kütlede hesaplanan ortalama değerin, bu değerden (3,5) anlamlı biçimde sapıp saptığı Z testiyle sınanmıştır. Bu çerçevede burada, bu değerden sapmaların anlamlı olup olmadığı test edilmiştir.

H₁₁: Niğde ilinde faaliyette bulunan ve örnek edinme uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin örnek edinme konusunda yapılacak bir çalışmanın, **işletme süreçlerinin (iş akışının) iyileştirilmesi** alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bu hipotezin testinde, Z istatistiğinden yararlanılmış ve örnek edinme uygulayan işletmelerle, uygulamayan işletmeler arasında örnek edinmenin iş akışının iyileştirilmesi alanında sağlayacağı/sağlamasını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeylerinin ortalaması arasındaki farka bakılmıştır. Hesaplanan Z değeri (-0,36) olarak bulunmuş, tablo Z değerinin $\pm 1,96$ olması ve (-0,36) değerinin bu iki değer arasına düşmesi nedeniyle sıfır hipotezi reddedilememiştir.

Niğde'de faaliyette bulunan ve örnek edinme uygulayan işletmelerle uygulamayanlar arasında, bu işletmelerin örnek edinme konusunda yapılacak bir çalışmanın iş akışının iyileştirilmesi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında -0,05 önem düzeyinde- istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

³⁷ A. BAŞAR, E. OKTAY, **Uygulamalı İstatistik 1**, Aktif Yay., 3. B., Erzurum 2001, s. 176.

H₁₂: Niğde ilinde faaliyette bulunan ve örnek edinme uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin örnek edinme konusunda yapılacak bir çalışmanın, **satış ve satış sonrası hizmetler** alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotezin testinde, Z istatistiğinden yararlanılmıştır. Test Z değeri 10,54 ve tablo Z değeri $\pm 1,96$ 'dır. Bu nedenle sıfır hipotezi reddedilerek alternatif hipotez kabul edilmiştir. Niğde'de faaliyette bulunan ve örnek edinme uygulayan işletmelerle uygulamayanlar arasında, örnek edinme konusunda yapılacak bir çalışmanın satış ve satış sonrası hizmetler alanında sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

Farklılığın saptanması amacıyla ortalama sıralamalarına bakılmış ve farklılığın, daha önce yapılmış bir örnek edinme çalışması olanların, örnek edinme konusunda yapılacak bir çalışmanın **satış ve satış sonrası hizmetler** alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem değerinin, daha önce yapılmış bir örnek edinme çalışması olmayan işletmelerin verdiği önem değerinden daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmüştür. Anlamlı farklılığın bu noktadan ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır.

H₁₃: Niğde ilinde faaliyette bulunan ve örnek edinme uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin örnek edinme konusunda yapılacak bir çalışmanın, **maliyetler, fiyatlandırmalar ve diğer muhasebe ve finansman işlemleri** alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Test Z değerinin 24,6 ve Tablo Z değeri $\pm 1,96$ olması nedeniyle alternatif hipotez kabul edilmiştir. Yani, Niğde ilinde faaliyette bulunan ve örnek edinme uygulayan işletmelerle, uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin örnek edinme konusunda yapılacak bir çalışmanın maliyetler, fiyatlandırmalar ve diğer muhasebe- finansman işlemleri alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında (0,05 önem düzeyinde) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Ortalama sıralamasına bakıldığında, daha önce yapılmış bir örnek edinme çalışması olanların, örnek edinme konusunda yapılacak bir çalışmanın **maliyetler, fiyatlandırmalar ve diğer muhasebe- finansman işlemleri** alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem değerinin, daha önce yapılmış bir örnek edinme çalışması olmayan işletmelerin verdiği önem değerinden daha yüksek olduğu görülmüş ve anlamlı farklılığın bu noktadan kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

H₁₄: Niğde ilinde faaliyette bulunan ve örnek edinme uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında, bu işletmelerin örnek edinme konusunda yapılacak bir çalışmanın, çalışanların **bilgi ve beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi** alanında

sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Test Z değeri (-2) ve Tablo Z değeri $\pm 1,96$ 'dır. Bu nedenle alternatif hipotez kabul edilmiştir. Yani Niğde ilinde faaliyette bulunan ve örnek edinme uygulayan işletmelerle, uygulamayanlar arasında, bu işletmelerin örnek edinme konusunda yapılacak bir çalışmanın çalışanların bilgi-beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem düzeyleri arasında (0,05 önem düzeyinde) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

Ortalama sıralamasına bakıldığında, daha önce yapılmış bir örnek edinme çalışması olanların, örnek edinme konusunda yapılacak bir çalışmanın **çalışanların bilgi-beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi** alanında sağlayacağı/sağlayacağını bekledikleri katkıya verdikleri önem değerinin, daha önce yapılmış bir örnek edinme çalışması olmayan işletmelerin verdiği önem değerinden daha yüksek olduğu görülmüş ve anlamlı farklılığın bu noktadan kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

SONUÇ

Bu çalışmada SSK Niğde İl Sigorta Müdürlüğü'nün Ocak 2006 verilerine göre, Niğde'de 5 ve daha fazla sayıda işçi çalıştıran işletmelerdeki işletme sahip/yöneticilerinin örnek edinmeyle ilgili bilgi düzeyleri ve işletmelerindeki uygulama sonuçları araştırılmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet alanı olarak ilk üç kategoriyi % 15 ile petrol ürünleri, lastik ve plastik, % 15 ile perakende ve % 14 ile tekstil, dokuma, konfeksiyon ve dericilik oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanların % 53'ü 26-44 yaş arasında yer almaktadır. Araştırmada ankete katılanların yaşları ile işletmelerinde örnek edinme uygulamalarına yer vermeleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. **44 ve altında yaşa sahip yöneticilerin, diğer yaş kategorilerine göre, işletmelerinde örnek edinme tekniğini uyguladıkları/uygulamaya çalıştıkları belirlenmiştir.**

Araştırmaya katılanların eğitim düzeylerine bakıldığında, % 56'sının ilk ve orta öğretim ve % 44'ünün Ön lisans- lisans- lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ankete katılanların eğitim düzeyleriyle işletmelerinde örnek edinme uygulamalarına yer vermeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırmaya katılanların % 61'i işletmenin sahibi/ortağıdır. Araştırmada, ankete katılanların işletmedeki pozisyonu ile işletmelerinde örnek edinme uygulamalarına yer vermeleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Araştırmaya katılanların % 48'inin ilgili işletmedeki çalışma süreleri, 11 yıl ve üzerindedir. Ankete katılanların işletmedeki çalışma süreleri ile işletmelerinde örnek edinme uygulamalarına yer vermeleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin, büyüklük kriteri olarak, istihdam ettikleri eleman sayısı alınmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin % 68'inin 5-25 arası, % 17'sinin 26-50 arası ve % 53'ünün 51 ve üzerinde eleman çalıştırmaktadır. Niğde ilinde örnek edinme çalışmasının uygulama alanı bulması ile işletme ölçeği arasında da anlamlı bir farklılık saptanamamıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin % 53'ünün 11 yıl ve üzeri süredir faaliyette bulunduğu görülmektedir. İşletmelerin faaliyette bulunduğu sürelerle örnek edinme uygulamalarına yer vermeleri arasında da anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılanların % 44'ü, **teknoloji kullanımı** açısından işletmelerini iyi derecede geliştirmiş olarak görmektedirler. Aynı şekilde, % 59'u **piyasada tanınmışlık**; % 56'sı **marka oluşturma**; % 59'u **müşteri memnuniyeti**; % 61'i **kısa ve orta vadeli planlamalar**; % 49'u **mal ve hizmet kalitesi**; % 59'u **satış ve satış sonrası hizmetler** ve % 77'si de **insan kaynakları yönetimi** açısından işletmelerini iyi derecede geliştirmiş olduğunu ifade etmişlerdir.

İşletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde teknoloji kullanım düzeyleriyle, işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulanması arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

İşletmelerin faaliyette buldukları sektör içinde müşteri memnuniyeti düzeyleriyle, işletmelerde örnek edinme yönetim tekniğinin uygulanması arasında ise **anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır**. Buna göre, **faaliyette bulunduğu sektör içinde müşteri memnuniyeti düzeyi açısından işletmelerini en iyi olarak değerlendirenlerin, örnek edinme yönetsel tekniğine daha çok önem verdikleri söylenebilecektir**.

Faaliyette bulunduğu sektör içinde mal ve hizmet kalitesi düzeyi açısından işletmelerini en iyi olarak değerlendirenler, örnek edinme tekniğine daha çok önem vermiş ve bu durum da anlamlı bir farklılığın oluştuğu diğer bir nokta olmuştur.

Araştırmaya katılanların, işletmelerini daha ileriye götürmek için -kısmen/tamamen- kullandıkları yönetim teknikleri içerisinde toplam kalite yönetimi % 98 ile birinci sırada yer almaktadır. Örnek edinme % 89 ile ikinci sırayı almakta ve sonra sırasıyla öğrenen organizasyon (% 63), örgüt geliştirme (% 29), dış kaynak kullanımı (% 11), küçülme (% 10), yalın organizasyon (% 5) ve değişim mühendisliği (% 3) teknikleri gelmektedir.

Araştırmaya katılanların, örnek edinmeden ne anladıkları da araştırılmıştır. Buna göre katılanların % 48'inin örnek edinmeyi klasik anlamda bir kıyaslama tekniği olarak bildiği, % 45'inin bilimsel tanımına yakın bir şekilde tanımladığı ve % 7'sinin de, işletme performansını artırıcı bir teknik olarak ifade ettiği görülmüştür.

Araştırmaya katılanların tamamına yakınının (% 96) örnek edinme tekniği uygulamış herhangi bir kuruluş ve elde ettiği sonuçlarla ilgili bilgi sahibi olduğu belirlenmiştir. Bu durum da, bir yönetim tekniği olarak ancak iki şirketin karşılıklı bir anlaşmayla uygulayabilecekleri örnek edinme yönteminin, ilgili işletmelere yakınlığını göstermektedir. Araştırmaya katılanlara işletmelerinde daha önce uygulanmış bir örnek edinme çalışması

olup olmadığı sorulduğunda da, % 89'unun bu soruya olumlu yanıt verdiği görülmüştür.

İşletmelerin örnek edinme çalışması yaptığı alanlara bakıldığında, müşteri memnuniyeti sağlama konusunda, işletmelerin % 37'sinin; mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi konusunda % 47'sinin; satış ve satış sonrası hizmetler konusunda % 49'unun; maliyetler, fiyatlandırmalar ve diğer muhasebe-finance işlemleri konusunda % 84'ünün; işletmenin güvenilirliği konusunda % 17'sinin, teknoloji kullanımı konusunda % 43'ünün ve yeni pazar bulma konusunda da % 36'sının **rakiplerle örnek edinme çalışması yaptığı görülmüştür.**

İş akışının iyileştirilmesi konusunda % 26'sının; kısa ve orta vadeli işletme planları konusunda % 17'sinin; insan kaynakları yönetimi konusunda % 11'inin; çalışanların bilgi, beceri düzeyleri ve motivasyonlarının yükseltilmesi konusunda da % 57'sinin **profesyonel destek aldığı belirlenmiştir.** Bu değerlere göre, işletmelerin örnek edinme çalışması yaptığı en önemli alanlar; maliyet, fiyatlandırma ve muhasebe-finance işlemleri (% 84); satış ve satış sonrası hizmetler (% 49); mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi (% 47); teknoloji kullanımı (% 43), müşteri memnuniyeti sağlama (% 38) ve yeni pazar bulma (% 36)'dır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, Niğde'de faaliyette bulunan işletmelerde, ağırlıklı olarak rakiplerle örnek edinme çalışması yapıldığı, içsel örnek edinmeye yeterli ölçüde yer verilmediği anlaşılmaktadır. Bu durumun nedenlerinden birisi, araştırmaya katılan işletmelerin büyük bölümünün küçük ve orta ölçekli işletmeler olması ve bünyelerinde yeterli departmanın bulunmaması olduğu söylenebilecektir.

Türkiye'de örnek edinme ile ilgili bilgi havuzu kurma ve/veya örnek edinme ortağı bulma konusunda yapılacak organize bir faaliyete işletmelerin % 80'i katılmak isteyeceklerini belirtmişlerdir.

Örnek edinme konusunda yapılacak bir çalışmanın işletmelerine sağladığı/sağlamasını bekledikleri katkıya bakıldığında, anketi cevaplayanların, örnek edinmenin belirtilen yararları oldukça önemsedikleri görülmektedir. Verilen cevaplarda, özellikle maliyetler, fiyatlandırmalar ve muhasebe-finance işlemleri (4,73), müşteri memnuniyeti sağlama (4,38) ve mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi (4,38), satış ve satış sonrası hizmetler (4,28), teknoloji kullanımı (4,11) ve işletmenin güvenilirliği (4,01) konularında anlamlı biçimde farklılaştığı anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin % 64'ü, işletme yönetimi konusunda danışmanlık hizmetlerinden yararlanmaktadır.

KAYNAKÇA

1. "İş Dünyasının Yeni Gözdesi: Benchmarking", **CAPİTAL GUIDE 38**, Ekim, 1997, sh: 64-65.
2. "Benchmarking to Improve Profitability", **National Underwriter / Property & Casualty Risk & Benefits Management**, V:109, I:21, 5/30/2005, p. 5-6.

3. AKTAN, Coşkun Can, “Stratejik Yönetim ve Benchmarking”, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/benchmarking.htm>, erişim: 10.08.2007.
4. BEDÜK, Aykut, **Benchmarking**, Nobel Yayın Dağıtım A.Ş., Ankara, 2002.
5. BEDÜK, Aykut, **Modern Yönetim Teknikleri**, Damla Yayınları, Konya, 2003.
6. BURKE, J. C., “10 Step To Best Practices Benchmarking”, **Quality Digest**, Feb. 1996, pp. 22-30.
7. DOKUZER, Bülent, Modern Bir Yönetim Tekniği Olarak Benchmarking’in İşletmeler Tarafından Bilinirliği ve Uygulanabilirliğinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma- Niğde Örneği” Yayınlanmamış YL Tezi, Niğde, 2006.
8. EKMEKÇİOĞLU Sibel, “Kıyaslama”, [http://www.turkticaretrehberi.com/?Modul= Bilgi . BankasiDetay&BilgiID=%7B1022-3577-WUHGL%7D](http://www.turkticaretrehberi.com/?Modul=Bilgi&BankasiDetay&BilgiID=%7B1022-3577-WUHGL%7D), erişim tarihi: 10.08.2007.
9. EPPER, Rhonda Martin, “Applying Benchmarking to Higher Education: Some Lessons From Experience”, www.findarticles.com/p/articles/mi_m1254/is631/ai_58178195/pg, 1999, erişim tarihi: 11.01.2006.
10. KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta AŞ, 9. Bası, İstanbul, 2003.
11. KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta AŞ., İstanbul, 1998.
12. NAKİP, Mahir, Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar, Seçkin Yay., Ankara, 2003.
13. O’DELL, Carla; C. J. GRAYSON, Jr., Nilly ESSAIDES, **Ne Bildiğimizi Bir Bilsedik**, Dışbank Kitapları, İstanbul, 2003.
14. ONAY, İrfan, “Benchmarking”, **Önce Kalite Dergisi**, S:5, s: 15-17, Ekim 1996.
15. ÖZER, Pınar, Ayşe N. Yereli, “Türkiye’de Muhasebe Eğitiminde Benchmarking”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C:7, S. 1, Y:2001, s. 209-218.
16. ÖZGEN, Hüseyin ve Ferit ÖLÇER, “Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması, **Standart**, S: 440, Ağustos, 1998, ss: 60- 76.
17. ÖZKAN, Mehmet, “Kıyaslamaya Giriş”, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=84, erişim tarihi: 04.02.2006.
18. PEKDEMİR, Işıl, **Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme**, ARC Yayınları, İstanbul, 2000.
19. POWELL, Robert, “The Boom in Benchmarking Studies”, **Journal of Financial Planning**, V:20, July 2007 Supplement, pp. 5, 23.

20. REDHOUSE İngilizce- Türkçe Sözlük, Redhouse Yayınevi, istanbul, 1995.
21. ROTH, Richard T., “Best Practice Benchmarking: A Proven Road to World- Class Performance”, **Financial Executive**, V:21, I: 6, Jul-Aug 2005, pp57-59.
22. SARAÇ, Osman, ‘‘Benchmarking ve Stratejik Yönetim’’, **Sayıştay Dergisi**, 2000, S:56, s:53-77.
23. SARUHAN, Halime İnceler, **Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998.
24. TURHAN, Muhammed, **Eğitim Örgütlerinde Kıyaslama (Benchmarking)**, Fırat Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış YL Tezi, Elazığ, 2002.
25. **Türkçe Sözlük**, TDK Yayınları, 1992.
26. VITASEK, K. , “4 Steps to Internal Benchmarking”, **Multichannel Merchant**, Nov 2006, p. 77.
27. WAITZ, M. L., “Benchmarking Basics”, **Construction Bulletin**, V:290, I: 6, pp. 4-5, 5/6/2006.
28. YILDIZ, Gültekin, Kadir ARDIÇ, “Benchmarkingde Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu”, <http://paribus.tr.googlepages.com/ardic.doc>, erişim tarihi: 10.08.2007. s. 1-16.
29. YÜCESOY, M. F., “Benchmarking–Kıyaslama”, www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?/makale0kariyerplanlama5, erişim tarihi: 22.01.2006.
30. ZEL, Uğur (2006), “‘‘Rekabet Ortamında Yaşamak İçin Daha İyi Olmak’’, www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/rekabet_ortamında_daha_ iyi_ olmak.htm, erişim tarihi: 31.01.2006.